

## PROSIDING SEMINAR NASIONAL DAN CALL FOR PAPER

**PENGUKURAN KINERJA PELAYANAN PADA PT POS INDONESIA  
(PERSERO) WILAYAH SURABAYA  
(KANTOR POS BESAR I)**

*Nur Handayani*

*Agus Kukuh*

Prodi Akuntansi STIESIA Surabaya

Email: nurhand28@yahoo.co.id

**ABSTRACT**

*The purpose of this research is to find out the service performance at PT Pos Indonesia Surabaya Region (Central Post Office I) which is located on Jl. Kebon Rojo No.10 Surabaya, as measured by the index of satisfaction society (ISS) and to find out whether how is the level of alignment of the performance of services with the hope of the society.*

*The survey result of this research at PT Pos Indonesia Surabaya Region (Central Post Office I) related in measured by the index of satisfaction society (ISS) obtained results for each indicator: (1) service procedure, (2) terms of service, (3) the clarity of the officer's service, (4) discipline of the officer's service, (5) responsibility of the officer's service, (6) ability of the officer's service, (7) speed of service, (8) justice in receive service, (9) courtesy and friendliness of officers, (10) the reasonableness of the cost service, (11) certainty of the cost of the service, (12) certainty of the schedule service, (13) comfortable of the service, (14) security services are at a good position and obtained a result of overall index of 2.96638 and the index of satisfaction community (ISC) after converted of  $2.96638 \times 25 = 74,16$  which is means that the services performance unit run well, while for the level of alignment of the performance of services with the hope of the society earned value of 88.14 % and the services performance is in compliance with the expectations of the society. From the 14<sup>th</sup> indicators of the services (ISS) show that the Cartesian diagram consists of 4 (four) quadrants among others: 1). A quadrant is the main priority, but the company has yet to carry out well, 2). B quadrant the thing to be defended by the company, because they have well done. 3). C quadrant is a low priority because for customers it is less important but the company carries out normally. 4). D quadrant is the overload does company. With separated by the two axes are the X and Y axis.*

**Keywords :** *The index of satisfaction society (ISS), Performance easurement, The Cartesian diagram.*

## I. PENDAHULUAN

PT Pos Indonesia (Persero) merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam pelayanan lalu lintas berita, uang, dan barang. Masyarakat juga masih mengenal bahwa PT Pos Indonesia (Persero) merupakan perusahaan ekspedisi yang paling besar dan berpengalaman. Dengan jaringan tersebar hingga seluruh kecamatan di Indonesia, PT Pos Indonesia (Persero) menjadi perusahaan penyaluran barang dengan jaringan terbesar. Salah satunya yaitu Kantor Pos Besar I wilayah Surabaya yang beralamat di Jl. Kebon Rojo No. 10 Surabaya.

Dengan bermunculannya pesaing baru yang berada dalam lingkaran bisnis yang sama maka PT Pos Indonesia (Persero) harus segera berbenah menghadapi era globalisasi

yang semakin mempermudah masyarakat dalam pemenuhan kebutuhan jasa pelayanan lalu lintas berita, uang, dan barang. Langkah-langkah yang ditempuh untuk merubah kedudukan menjadi lebih baik, salah satunya dengan cara mengukur kinerja PT Pos Indonesia (Persero).

Untuk mengukur kinerja pelayanan PT Pos Indonesia (Persero) yang diukur dari aspek pelanggan dapat menerapkan Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) Unit Pelayanan Instansi Pemerintah menurut Kep/25/M.PAN/2/2004. Dengan mengetahui bagaimana kepuasan dan harapan pelayanan yang diinginkan pelanggan, dapat mempermudah pihak kantor pos menetapkan kebijakan-kebijakan baru yang lebih tepat sasaran, untuk memberikan keuntungan finansial yang lebih menguntungkan bagi unit organisasi, karena kepuasan pelanggan merupakan salah satu faktor yang menentukan daya saing untuk memenangkan persaingan.

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah dikemukakan, maka permasalahan yang akan diteliti yaitu:

1. Bagaimana kinerja pelayanan pada PT Pos Indonesia (Persero) wilayah Surabaya (kantor pos besar I) yang diukur dengan menggunakan Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah ?
2. Bagaimana tingkat kesesuaian antara kinerja pelayanan dengan harapan pengguna layanan PT Pos Indonesia (Persero) wilayah Surabaya (kantor pos besar I)

## **II. STUDI/RISET TERKAIT**

Terdapat beberapa indikator-indikator penyusun kinerja. Indikator-indikator ini sangat bervariasi sesuai dengan fokus dan konteks penelitian yang dilakukan dalam proses penemuan dan penggunaan indikator tersebut. Ada beberapa indikator, yaitu:

- a. Menurut Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2004, asas pelayanan meliputi: (1) Transparansi, (2) Akuntabilitas, (3) Kondisional, (4) Partisipatif, (5) Kesamaan Hak, (6) Keseimbangan Hak dan Kewajiban.
- b. Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2004, prinsip pelayanan publik meliputi: (1) Kesederhanaan, (2) Kejelasan, (3) Kepastian Waktu, (4) Akurasi, (5) Keamanan, (6) Tanggung Jawab, (7) Kelengkapan Sarana dan Prasarana, (8) Kemudahan Akses, (9) Kedisiplinan, kesopanan, dan keramahan, (10) Kenyamanan.

### **1. Elemen Pokok Pengukuran Kinerja**

Menurut Mahsun et al (2011:142-144) elemen pokok suatu pengukuran kinerja antara lain yaitu:

- a. Menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi  
Tujuan adalah pernyataan secara umum (belum secara eksplisit) tentang apa yang ingin dicapai organisasi. Sasaran merupakan tujuan organisasi yang sudah dinyatakan secara eksplisit dengan disertai batasan waktu yang jelas. Strategi adalah cara atau teknik yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran. Tujuan, sasaran, dan strategi tersebut ditetapkan dengan berpedoman pada visi dan misi organisasi. Berdasarkan tujuan, sasaran, dan strategi tersebut selanjutnya dapat ditentukan indikator dan ukuran kinerja secara tepat.
- b. Merumuskan indikator dan ukuran kinerja  
Indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung yaitu hal-hal yang sifatnya hanya merupakan indikasi-indikasi kinerja. Ukuran kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara langsung. Indikator kinerja dan ukuran kinerja ini sangat dibutuhkan untuk menilai tingkat ketercapaian tujuan, sasaran, dan strategi. Indikator

kinerja dapat berbentuk faktor-faktor keberhasilan utama (*critical success factors*) dan indikator kinerja kunci (*key performance indicator*). Faktor keberhasilan utama adalah suatu area yang mengindikasikan kesuksesan kinerja unit kerja organisasi. Area ini menggambarkan preferensi manajerial dengan memperhatikan variabel-variabel kunci finansial dan nonfinansial pada kondisi waktu tertentu. Faktor keberhasilan utama ini harus secara konsisten mengikuti perubahan yang terjadi dalam organisasi. Sedangkan indikator kinerja kunci merupakan sekumpulan indikator yang dapat dianggap sebagai ukuran kinerja kunci baik yang bersifat finansial maupun nonfinansial untuk melaksanakan operasi dan kinerja unit bisnis. Indikator ini dapat digunakan oleh manajer untuk mendeteksi dan memonitor capaian kinerja.

c. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi

Jika kita sudah mempunyai indikator dan ukuran kinerja yang jelas, maka pengukuran kinerja bisa diimplementasikan. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan, sasaran, dan strategi adalah membandingkan hasil aktual dengan indikator dan ukuran kinerja yang telah ditetapkan. Analisis antara hasil aktual dengan indikator dan ukuran kinerja ini menghasilkan penyimpangan positif, penyimpangan negatif, atau penyimpangan nol. Penyimpangan positif berarti pelaksanaan kegiatan sudah berhasil mencapai serta melampaui indikator dan ukuran kinerja yang ditetapkan. Penyimpangan negatif berarti pelaksanaan kegiatan belum berhasil mencapai indikator dan ukuran kinerja yang ditetapkan. Penyimpangan nol berarti pelaksanaan kegiatan sudah berhasil mencapai atau sama dengan indikator dan ukuran kinerja yang ditetapkan.

d. Evaluasi kinerja (*feedback*, penilaian kemajuan organisasi, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas)

Evaluasi kinerja akan memberikan gambaran kepada penerima informasi mengenai nilai kinerja yang berhasil dicapai organisasi. Capaian kinerja organisasi dapat dinilai dengan skala pengukuran tertentu. Informasi capaian kinerja dapat dijadikan *feedback* dan *reward-punishment*, penilaian kemajuan organisasi dan dasar peningkatan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

1) Feedback

Hasil pengukuran terhadap capaian kinerja dijadikan dasar bagi manajemen atau pengelola organisasi untuk perbaikan kinerja pada periode berikutnya. Selain itu, hasil ini pun bias dijadikan landasan pemberian *reward and punishment* terhadap manajer dan anggota organisasi.

2) Penilaian Kemajuan Organisasi

Pengukuran kinerja yang dilakukan setiap periode waktu tertentu sangat bermanfaat untuk menilai kemajuan yang telah dicapai organisasi. Kriteria yang digunakan untuk menilai kemajuan organisasi ini adalah tujuan yang telah ditetapkan. Dengan membandingkan hasil aktual yang tercapai dengan tujuan organisasi yang dilakukan secara berkala (triwulan, semester, tahunan) maka kemajuan organisasi bias dinilai. Semestinya ada perbaikan kinerja secara berkelanjutan dari periode ke periode berikutnya. Jika pada suatu periode, kinerja yang dicapai ternyata lebih rendah dari pada periode sebelumnya, maka harus diidentifikasi dan ditemukan sumber penyebabnya dan alternatif solusinya.

3) Meningkatkan Kualitas Pengambilan Keputusan dan Akuntabilitas

Pengukuran kinerja menghasilkan informasi yang sangat bermanfaat untuk pengambilan keputusan manajemen maupun *stakeholders*. Keputusan-keputusan yang bersifat ekonomis dan strategis sangat membutuhkan dukungan informasi kinerja ini. Informasi kinerja juga membantu menilai keberhasilan manajemen atau pihak yang diberi amanah untuk mengelola dan mengurus organisasi.

## 2. Manfaat Pengukuran Kinerja Sektor Publik

Menurut BPKP (dalam Mahsun et al, 2011:149-150) manfaat pengukuran kinerja baik untuk internal maupun eksternal organisasi sektor publik, antara lain:

- a. Memastikan pemahaman para pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja.
- b. Memastikan tercapainya rencana kinerja yang telah disepakati.
- c. Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja.
- d. Memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas prestasi pelaksana yang telah diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
- e. Menjadi alat komunikasi antar bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi.
- f. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
- g. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
- h. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.
- i. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan.
- j. Mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

Menurut Mardiasmo (2002:122) manfaat pengukuran kinerja antara lain yaitu:

- a. Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen.
- b. Memberikan arah untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.
- c. Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja.
- d. Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman (*reward & punishment*) secara obyektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
- e. Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi.
- f. Membantu mengidentifikasikan apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
- g. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
- h. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.

## 3. Pelayanan

### 1. Pelayanan Publik

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor KEP/25/M.PAN/2/2004 menyatakan bahwa pelayanan publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan, maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pengertian pelayanan publik dari Wikipedia Indonesia ([www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)), adalah segala bentuk jasa pelayanan, baik dalam bentuk barang publik maupun jasa publik yang pada prinsipnya menjadi tanggung jawab dan dilaksanakan oleh Instansi Pemerintah di Pusat, di Daerah dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) atau Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

### 2. Kepuasan Masyarakat

Kepuasan masyarakat merupakan faktor yang sangat penting dan menentukan keberhasilan suatu badan usaha karena masyarakat adalah konsumen dari produk yang dihasilkannya (Mote,2008:22).

#### 4. Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM)

Pengertian umum tentang Indeks Kepuasan Masyarakat yang tertuang dalam Kep. Men. PAN No: KEP/25/M.PAN/2/2004, antara lain mengenai pengertian dibawah ini:

1. Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) adalah data dan informasi tentang tingkat kepuasan masyarakat yang diperoleh dari hasil pengukuran secara kuantitatif dan kualitatif atas pendapat masyarakat dalam memperoleh pelayanan dari aparatur penyelenggara pelayanan publik dengan membandingkan antara harapan dan kebutuhannya.
2. Penyelenggara pelayanan publik adalah instansi pemerintah.
3. Instansi Pemerintah adalah Instansi Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah termasuk BUMN / BUMD dan BHMN.
4. Pelayanan Publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan, maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang undangan.
5. Unit pelayanan publik adalah unit kerja / kantor pelayanan pada instansi pemerintah termasuk BUMN / BUMD dan BHMN, yang secara langsung maupun tidak langsung memberikan pelayanan kepada penerima pelayanan.
6. Pemberi Pelayanan Publik adalah pegawai instansi pemerintah yang melaksanakan tugas dan fungsi pelayanan publik sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
7. Penerima pelayanan publik adalah orang, masyarakat, lembaga instansi pemerintah dan dunia usaha, yang menerima pelayanan dari aparatur penyelenggara pelayanan publik.
8. Kepuasan pelayanan adalah hasil pendapat dan penilaian masyarakat terhadap kinerja pelayanan yang diberikan oleh aparatur penyelenggara pelayanan publik.
9. Biaya pelayanan publik adalah segala biaya (dengan nama atau sebutan apapun) sebagai imbal jasa atas pemberian pelayanan publik, yang besaran dan tata cara pembayarannya ditetapkan oleh pejabat yang berwenang sesuai ketentuan peraturan perundangundangan.
10. Unsur pelayanan adalah faktor atau aspek yang terdapat dalam penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat sebagai variabel penyusunan indeks kepuasan masyarakat untuk mengetahui kinerja unit pelayanan.
11. Responden adalah penerima pelayanan publik yang pada saat pencacahan sedang berada di lokasi unit pelayanan, atau yang pernah menerima pelayanan dari aparatur penyelenggara pelayanan.

Dalam pengukuran IKM ini diharapkan akan memberikan manfaat serta kegunaan sebagai berikut:

1. Diketahui kelemahan atau kekurangan dari masing-masing unsur dalam penyelenggaraan pelayanan publik.
2. Diketahui kinerja penyelenggaraan pelayanan yang telah dilaksanakan oleh unit pelayanan secara periodik.
3. Sebagai bahan penetapan kebijakan yang perlu diambil dan upaya yang perlu dilakukan.
4. Diketahui indeks kepuasan masyarakat secara menyeluruh terhadap hasil pelaksanaan pelayanan publik pada lingkup Pemerintah Pusat dan Daerah.
5. Memacu persaingan positif, antar unit penyelenggaraan pelayanan pada lingkup Pemerintah Pusat dan Daerah dalam upaya meningkatkan kinerja pelayanan.



6. Bagi masyarakat dapat mengetahui gambaran tentang kinerja unit pelayanan.

Adapun untuk mempermudah penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat, peneliti berpedoman pada Kep. Men. PAN No. 25 tahun 2005 tentang penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat. Dalam keputusan tersebut, ada 14 (empat belas) unsur pelayanan sebagai berikut:

1. Prosedur pelayanan, yaitu kemudahan tahapan pelayanan kepada masyarakat dilihat dari sisi kesederhanaan alur pelayanan.
2. Persyaratan Pelayanan, yaitu persyaratan teknis dan administratif untuk mendapatkan pelayanan sesuai dengan jenis pelayanannya.
3. Kejelasan Petugas Pelayanan, yaitu keberadaan petugas pelayanan (nama, jabatan, kewenangan dan tanggung jawabnya).
4. Kedisiplinan Petugas Pelayanan, yaitu kesungguhan petugas pelayanan terhadap konsistensi waktu kerja sesuai ketentuan.
5. Tanggungjawab Petugas Pelayanan, yaitu kejelasan wewenang dalam penyelenggaraan dan penyelesaian pelayanan.
6. Kemampuan Petugas Pelayanan, yaitu keahlian dan keterampilan petugas dalam memberikan / menyelesaikan pelayanan.
7. Kecepatan Pelayanan, yaitu target waktu pelayanan dapat diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan.
8. Keadilan Mendapatkan Pelayanan, yaitu pelaksanaan pelayanan dengan tidak membedakan golongan / status yang dilayani.
9. Kesopanan dan Keramahan Petugas, yaitu perilaku petugas pelayanan secara sopan, ramah, menghargai, dan menghormati.
10. Kewajaran Biaya Pelayanan, yaitu keterjangkauan masyarakat terhadap besarnya biaya yang ditetapkan oleh unit pelayanan.
11. Kepastian Biaya Pelayanan, kesesuaian antara biaya yang dibayarkan dengan biaya yang telah ditetapkan.
12. Kepastian Jadwal Pelayanan, yaitu pelaksanaan waktu pelayanan, sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan,
13. Kenyamanan Lingkungan, yaitu kondisi sarana dan prasarana pelayanan yang bersih dan teratur sehingga memberi rasa nyaman.
14. Keamanan Pelayanan, yaitu terjaminnya tingkat keamanan lingkungan penyelenggara pelayanan atau sarana yang digunakan.

## 5. Diagram Kartesius

Diagram Kartesius merupakan suatu bangun yang dibagi atas 4 (empat) bagian yang dibatasi oleh 2 (dua) buah garis yang berpotongan tegak lurus pada titik-titik ( $\bar{X}, \bar{Y}$ ), dimana  $\bar{X}$  merupakan rata-rata skor tingkat kinerja atau kepuasan pengguna jasa / pelanggan seluruh faktor dan  $\bar{Y}$  adalah rata-rata dari rata-rata skor tingkat kepentingan/harapan seluruh faktor.

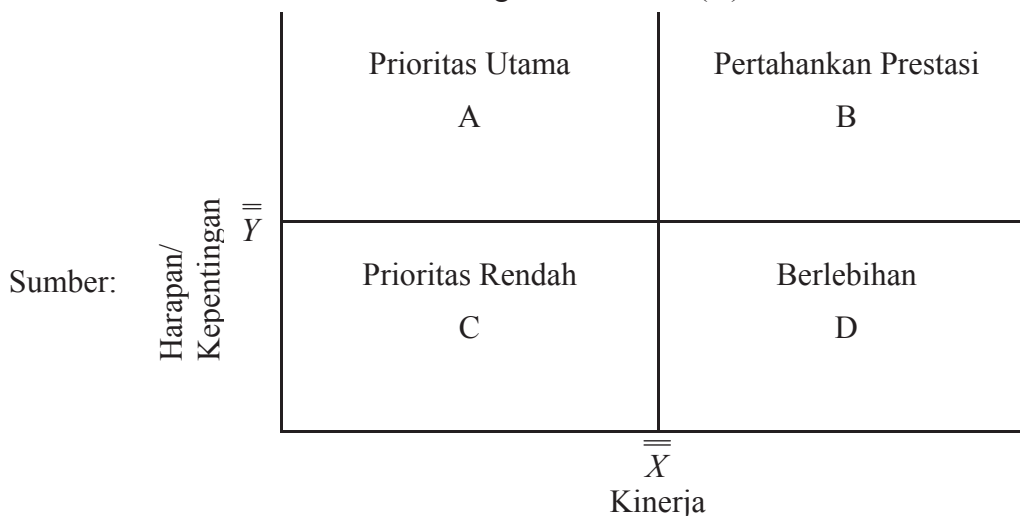
Rumus:

$$\bar{X} = \frac{\sum i - 1 \bar{X}_i}{K}$$

$$\bar{Y} = \frac{\sum i - 1 \bar{Y}_i}{K}$$

K = banyaknya indikator

Gambar 1  
Diagram Kartesius (A)



Supranto, (2001:241-243)

Keterangan:

- Menunjukkan aspek atau atribut yang dianggap mempengaruhi kepuasan masyarakat, termasuk unsur-unsur jasa yang dianggap sangat penting, tetapi manajemen belum melaksanakannya sesuai keinginan masyarakat pengguna jasa. Akibatnya mengecewakan tidak puas.
- Menunjukkan unsur jasa pokok yang telah berhasil dilaksanakan organisasi / instansi dan untuk itu wajib dipertahankan. Dianggap sangat penting dan sangat memuaskan
- Menunjukkan beberapa aspek yang kurang penting pengaruhnya bagi masyarakat. Pelaksanaannya oleh organisasi biasa-biasa saja. Dianggap kurang penting dan kurang memuaskan.
- Menunjukkan aspek yang mempengaruhi pelanggan kurang penting, tetapi pelaksanaannya berlebihan. Dianggap kurang penting tetapi sangat memuaskan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa jika analisis atau atribut yang ada banyak pada kuadran B dan D maka konsumen akan merasa puas dan sebaliknya jika analisis atau atribut yang ada banyak pada kuadran A dan C maka konsumen tidak merasa puas.

### III. METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis, Objek dan Tehnik Pengumpulan Data Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain penelitian deskriptif kualitatif untuk mengetahui indeks kepuasan masyarakat dan memaparkan kedalam diagram kartesius. Teknik pengumpulan data dengan cara memberikan kuesioner/pertanyaan tertulis. Responden dalam penelitian ini adalah 150 orang pelanggan. Responden dipilih secara acak yang ditentukan sesuai dengan cakupan Wilayah masing masing unit pelayanan. Untuk memenuhi akurasi hasil penyusunan indeks, responden terpilih ditetapkan minimal 150 orang dari jumlah populasi penerima layanan, dengan dasar  $(\text{"Jumlah unsur"} + 1) \times 10 = \text{jumlah responden}$   $(14 + 1) \times 10 = 150$  responden.

### 3.2 Satuan Kajian

Satuan kajian merupakan satuan terkecil objek penelitian yang diinginkan peneliti sebagai klasifikasi pengumpulan data. Oleh sebab itu, maka objek penelitian yang dibutuhkan yaitu:

1. Kinerja  
Kinerja adalah gambaran tentang hasil suatu kegiatan dalam upaya pencapaian tujuan.
2. Pelayanan Publik  
Pelayanan publik adalah kegiatan yang dilakukan dengan tujuan untuk menyediakan dan memenuhi kebutuhan publik.

### 3.3 Teknik Analisis Data

Langkah-langkah teknis analisis data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: Dalam penghitungan IKM terhadap 14 unsur pelayanan yang dikaji, setiap unsur pelayanan memiliki penimbang yang sama dengan rumus sebagai berikut:

$$\frac{\text{Bobot Nilai}}{\text{Rata-rata Tertimbang}} = \frac{\text{Jumlah Bobot}}{\text{Jumlah Unsur}} = \frac{1}{14} = 0,071$$

Untuk memperoleh nilai IKM dipergunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{IKM} = \frac{\text{Total dari Nilai Persepsi per Unsur}}{\text{Total Unsur yang Terisi}} \times \text{Nilai Penimbang}$$

Guna mempermudah interpretasi nilai IKM yang berkisar 25 – 100, maka hasil penilaian masing-masing dikalikan 150

$$\text{Nilai IKM Unit Pelayanan} \times 25$$

Tabel 1  
Nilai Persepsi, Interval IKM, Interval Konversi IKM

No	Nilai Interval	Konversi IKM	Mutu Pelayanan	Kinerja Unit Pelayanan
1	1,00-1,75	25-43.75	D	Tidak Baik
2	1,75-2.50	43.76- 62.50	C	Kurang Baik
3	2,50-3.25	62.51 – 81.25	B	Baik
4	3,25-4,00	81.26 -100.00	A	Sangat Baik

Kemudian untuk menjawab perumusan masalah yang kedua dalam penelitian ini, digunakan *Importance-Performance Analysis* untuk melihat tingkat kesesuaian antara harapan dan kinerja pelayanan. Dalam penelitian ini terdapat dua variabel yang diwakilkan oleh (X) sebagai tingkat kinerja PT Pos Indonesia wilayah Surabaya kantor pos besar I dan (Y) adalah tingkat kepentingan/harapan konsumen. Adapun rumus yang digunakan oleh Supranto (2001 : 241- 243) yaitu :



1. Tingkat Kesesuaian

$$T_{ki} = \frac{X_i}{Y_i} \times 100\%$$

Keterangan:

T<sub>ki</sub> = Tingkat kesesuaian responden

X<sub>i</sub> = Skor penilaian kinerja pelayanan

Y<sub>i</sub> = Skor penilaian kepentingan/harapan

2. Skor Rata-Rata

$$\bar{x} = \frac{\sum X_i}{n} \quad \bar{y} = \frac{\sum y_i}{n}$$

Keterangan:

$\bar{x}$  = Skor

rata-rata tingkat

kinerja

$\bar{y}$  = Skor rata-rata tingkat kepentingan\ harapan

N = Jumlah responden

3. Rata-rata dari rata-rata skor

$$\bar{\bar{X}} = \frac{\sum i - 1 \bar{X}_i}{K}$$

Keterangan:

$\bar{\bar{X}}$  = Rata-rata dari rata-rata skor tingkat kinerja

$$\bar{\bar{Y}} = \frac{\sum i - 1 \bar{Y}_i}{K}$$

$\bar{\bar{Y}}$  = Rata-rata dari rata-rata skor tingkat

kepentingan/harapan

Diagram Kartesius = Banyaknya indikator

Sumber:  
(2001:241-  
Keterangan:

Harapan/ Kepentingan $\bar{\bar{Y}}$	Prioritas Utama A	Pertahankan Prestasi B
	Prioritas Rendah C	Berlebihan D
	$\bar{\bar{X}}$ Kinerja	

Supranto,  
243)

- Menunjukkan aspek atau atribut yang dianggap mempengaruhi kepuasan masyarakat, termasuk unsur-unsur jasa yang dianggap sangat penting, tetapi manajemen belum melaksanakannya sesuai keinginan masyarakat pengguna jasa. Akibatnya mengecewakan tidak puas.
- Menunjukkan unsur jasa pokok yang telah berhasil dilaksanakan organisasi/instansi dan untuk itu wajib dipertahankan. Dianggap sangat penting dan sangat memuaskan

- C. Menunjukkan beberapa aspek yang kurang penting pengaruhnya bagi masyarakat. Pelaksanaannya oleh organisasi biasa-biasa saja. Dianggap kurang penting dan kurang memuaskan.
- D. Menunjukkan aspek yang mempengaruhi pelanggan kurang penting, tetapi pelaksanaannya berlebihan. Dianggap kurang penting tetapi sangat memuaskan.

#### 4. Analisis dan Pembahasan

##### 4.1 Analisis Indikator Kepuasan Masyarakat

Hasil penelitian indeks kepuasan masyarakat akan kinerja pelayanan di Kantor Pos besar I wilayah Surabaya yang didasarkan pada indikator-indikator yang ada di dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No.25/M.PAN/2/2004 tanggal 24 Februari 2004 tentang Pedoman umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat unit Pelayanan Instansi Pemerintah, yang berjumlah 14 indikator.

Tabel 2  
Nilai Rata-rata Unsur dari Masing-masing Unit Pelayanan pada Kantor Pos Besar I

NO	Unsur Pelayanan	Bobot Rata-rata Unsur	Nilai Rata-rata Unsur	Keterangan
1	Prosedur Pelayanan	464	3,09	Baik
2	Persyaratan pelayanan	457	3,04	Baik
3	Kejelasan petugas pelayanan	451	3,00	Baik
4	Kedisiplinan petugas pelayanan	440	2,93	Baik
5	Tanggung jawab petugas pelayan	448	2,98	Baik
6	Kemampuan petugas pelayanan	456	3,04	Baik
7	Kecepatan pelayanan	420	2,8	Baik
8	Keadilan mendapatkan pelayanan	458	3,05	Baik
9	Kesopanan dan keramahan petugas	456	3,04	Baik
10	Kewajaran biaya pelayanan	452	3,01	Baik
11	Kepastian biaya pelayanan	435	2,9	Baik
12	Kepastian jadwal pelayanan	423	2,82	Baik
13	Kenyamanan lingkungan	449	2,99	Baik
14	Keamanan pelayanan	458	3,05	Baik

Sumber : Data diolah

Maka untuk mengetahui nilai indeks unit pelayanan dihitung dengan cara sebagai berikut:  
 $(3,09 \times 0,071) + (3,04 \times 0,071) + (3,00 \times 0,071) + (2,93 \times 0,071) + (2,98 \times 0,071) + (3,04 \times 0,071) + (2,8 \times 0,071) + (3,05 \times 0,071) + (3,04 \times 0,071) + (3,01 \times 0,071) + (2,9 \times 0,071) + (2,82 \times 0,071) + (2,99 \times 0,071) + (3,04 \times 0,071) = \text{Nilai indeks adalah } 2.96638$

Dengan demikian nilai indeks unit pelayanan hasilnya dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. **Nilai IKM** setelah dikonversi = **Indeks x Nilai Dasar** =  $2.96638 \times 25 = 74,16$
- b. Mutu pelayanan **B**
- c. Kinerja unit pelayanan **Baik**

#### 4.2 Analisis Tingkat Kesesuaian Secara Keseluruhan

Dalam Tabel 32 dapat diterangkan bahwa secara keseluruhan tingkat kesesuaian atas kinerja pelayanan di Kantor Pos Besar I terhadap kepentingan masyarakat dapat dikatakan cukup tinggi yaitu mencapai 88,14%. Artinya secara keseluruhan kepentingan masyarakat sudah terlayani dengan baik sebesar 88,14 persen. Hal tersebut dapat dikatakan suatu pencapaian yang tinggi atas kinerja pelayanan di Kantor Pos Besar I dan respon masyarakat pengguna layanan tersebut juga sangat baik.

Berikut data secara keseluruhan berkaitan dengan tingkat kesesuaian antara kinerja dengan kepentingan/harapan masyarakat:

Tabel 3  
Penilaian Tingkat Kesesuaian Antara Kepentingan/Harapan Masyarakat dengan Kinerja Kantor Pos Besar I

NO	Unsur Pelayanan	Nilai Tingkat Kinerja	Nilai Tingkat Kepentingan	tingkat kesesuaian %
1	Prosedur Pelayanan	464	508	91.339
2	Persyaratan pelayanan	457	495	92.323
3	Kejelasan petugas pelayanan	451	493	91.481
4	Kedisiplinan petugas pelayanan	440	500	88
5	Tanggung jawab petugas pelayan	448	525	85.333
6	Kemampuan petugas pelayanan	456	500	91.2
7	Kecepatan pelayanan	420	512	82.031
8	Keadilan mendapatkan pelayanan	458	507	90.335
9	Kesopanan dan keramahan petugas	456	518	88.031
10	Kewajaran biaya pelayanan	452	487	92.813
11	Kepastian biaya pelayanan	435	503	86.481
12	Kepastian jadwal pelayanan	423	507	83.432
13	Kenyamanan lingkungan	449	520	86.346
14	Keamanan pelayanan	458	535	85.607
	Total	6267	7110	88.14

Sumber : Data diolah

Setelah diketahui tingkat kesesuaian antara kepentingan/harapan masyarakat dengan kinerja pelayanan Kantor Pos Besar I, maka dapat dihitung skor rata-rata yang akan digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh tiap-tiap unsur pelayanan terhadap kepuasan masyarakat dengan cara memasukkan skor-skor yang ada kedalam diagram kartesius. Berdasarkan penyajian Diagram Kartesius tersebut akan dapat dilihat mana aspek-aspek yang perlu dipertahankan dan mana aspek-aspek yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan kinerjanya dalam rangka memenuhi kepuasan masyarakat pengguna jasa layanan yang ada di Kantor Pos Besar I.

Tabel 4  
Perhitungan Rata-rata dari Penilaian kinerja dan penilaian Kepentingan

NO	Unsur Pelayanan	Nilai Tingkat Kinerja ( $\bar{X}$ )	Nilai Tingkat Kepentingan ( $\bar{Y}$ )	Kuadran
1	Prosedur Pelayanan	3.09	3.38	B/D
2	Persyaratan pelayanan	3.04	3.30	D
3	Kejelasan petugas pelayanan	3	3.28	D
4	Kedisiplinan petugas pelayanan	2.93	3.33	C
5	Tanggung jawab petugas pelayan	2.98	3.50	A/B
6	Kemampuan petugas pelayanan	3.04	3.33	D
7	Kecepatan pelayanan	2.8	3.41	A
8	Keadilan mendapatkan pelayanan Kesopanan dan keramahan	3.05	3.38	B/D
9	petugas	3.04	3.45	B
10	Kewajaran biaya pelayanan	3.01	3.24	D
11	Kepastian biaya pelayanan	2.9	3.35	C
12	Kepastian jadwal pelayanan	2.82	3.38	A/C
13	Kenyamanan lingkungan	2.99	3.46	B
14	Keamanan pelayanan	3.05	3.56	B
	Rata-rata ( $\bar{X}$ dan $\bar{Y}$ )	2.98	3.38	

Berdasarkan diagram kartesius pada gambar 5 diatas dapat dijelaskan bahwa diagram kartesius terbagi atas empat bagian yang menjelaskan posisi unsur-unsur pelayanan yang terdiri dari 14 unsur, yaitu:

#### 1. Kuadran A

Menunjukkan aspek atau atribut yang dianggap mempengaruhi kepuasan masyarakat, termasuk unsur-unsur jasa yang dianggap sangat penting, tetapi manajemen belum melaksanakannya sesuai keinginan masyarakat pengguna jasa. Akibatnya mengecewakan dan tidak puas. Keberadaan unsur-unsur dalam kuadran ini dinilai sangat penting, tetapi kinerjanya masih tidak memuaskan sehingga penanganannya perlu diprioritaskan.

Unsur-unsur pelayanan yang masuk pada kuadran ini adalah Kecepatan pelayanan (unsur layanan no.7)

#### 2. Kuadran B

Menunjukkan unsur jasa pokok yang telah berhasil dilaksanakan organisasi / instansi dan untuk itu wajib dipertahankan. Dianggap sangat penting dan sangat memuaskan. Pada umumnya unsur-unsur yang berada dalam kuadran ini kinerjanya/tingkat pelaksanaannya telah sesuai dengan kepentingan dan harapan pelanggan.

Unsur-unsur pelayanan yang masuk pada kuadran ini antara lain:

- Kesopanan dan keramahan petugas (unsur layanan no.9)
- Kenyamanan di lingkungan unit pelayanan (unsur layanan no.13)
- Keamanan pelayanan (unsur layanan no.14)

### 3. Kuadran C

Menunjukkan beberapa aspek yang kurang penting pengaruhnya bagi masyarakat. Pelaksanaannya oleh organisasi biasa-biasa saja. Dianggap kurang penting dan kurang memuaskan.

Unsur-unsur pelayanan yang masuk pada kuadran ini antara lain:

- a. Kedisiplinan petugas layanan (unsur pelayanan no.4)
- b. Kesesuaian antara biaya yang dibayarkan dengan biaya yang telah ditetapkan (unsur layanan no.11)

### 4. Kuadran D

Menunjukkan aspek yang mempengaruhi pelanggan kurang penting, tetapi pelaksanaannya berlebihan. Dianggap kurang penting tetapi sangat memuaskan.

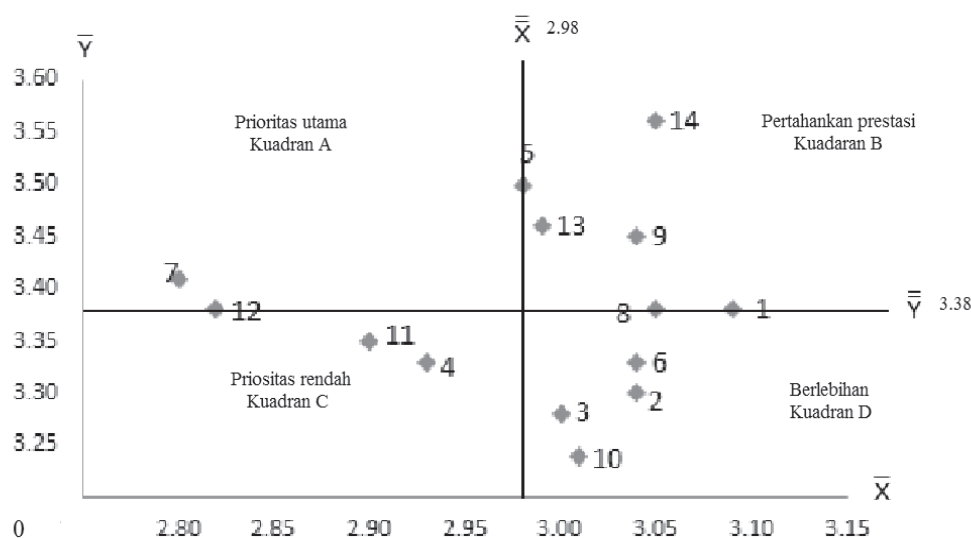
Unsur-unsur pelayanan yang masuk pada kuadran ini antara lain:

- a. Kesesuaian persyaratan pelayanan (unsur layanan no.2)
- b. Kejelasan dan kepastian petugas yang melayani (unsur layanan no.3)
- c. Kemampuan petugas pelayanan (unsur layanan no.6)
- d. Kewajaran biaya pelayanan (unsur layanan no.10)

Ada beberapa unsur pelayanan yang posisinya berada pada garis rata-rata tingkat kinerja  $\bar{x}$  dan rata-rata tingkat kepentingan/harapan  $\bar{y}$  antara lain:

1. Berada pada posisi garis rata-rata tingkat kinerja  $\bar{x}$ 
  - a. Tanggung jawab petugas dalam memberikan pelayanan (unsur layanan no.5)  
Pada unsur pelayanan no.5 mempunyai nilai kepentingan atau harapan yang lebih besar dari rata-rata tingkat kepentingan/harapan jadi letak unsur layanan no.5 ini lebih condong ke arah kuadran B karena selama memberikan pelayanan petugas loket selalu bertanya sebelum memberikan jasa kepada masyarakat,
2. Berada pada rata-rata tingkat kepentingan/harapan  $\bar{y}$ 
  - a. Kemudahan prosedur pelayanan (unsur layanan no.1)  
Pada unsur layanan no.1 lebih condong ke arah Kuadran B karena pelaksanaannya sudah bagus. Keamanan di kantor pos sigap dan siap membantu masyarakat yang membutuhkan bantuan dalam menggunakan jasa layanan yang ada di kantor pos
  - b. Keadilan untuk mendapatkan pelayanan (unsur layanan no.8)  
Pada unsur layanan no.8 lebih condong ke arah Kuadran B karena pelaksanaannya sudah bagus. Penggunaan mesin antrian dinilai masyarakat sangat adil karena siapa yang datang lebih dahulu dan mengambil no antrian maka akan dilayani sesuai urutan yang sudah ada di monitor dan dipanggil melalui pengeras suara otomatis.
  - c. Ketepatan pelaksanaan terhadap jadwal waktu pelayanan (unsur layanan no.12)  
Pada unsur layanan no.12 lebih condong ke arah kuadran A karena masyarakat beranggapan loket yang masih tutup atau sengaja tidak digunakan tidak sesuai dengan jadwal layanan yang ada di kantor pos, masyarakat sangat menyayangkan tidak dimaksimalkan ke 26 loket yang ada.

Berkaitan dengan dari hasil penelitian ini, masyarakat mengharapkan unsur-unsur layanan yang mereka anggap penting bisa ditingkatkan kinerjanya terutama unsur-unsur layanan yang berada pada kuadran A dan kuadran C memerlukan prioritas utama untuk ditingkatkan lagi kinerjanya, sedangkan untuk unsur-unsur layanan yang berada dalam kuadran D dan kuadran B dipertahankan kinerjanya lebih-lebih ditingkatkan kinerjanya.



Gambar 5  
Diagram kartesius

## 5. PENUTUP

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian seperti yang telah dipaparkan dalam bab sebelumnya, maka dapat diambil suatu kesimpulan berikut ini :

1. Dari 14 unsur-unsur layanan yang diteliti diketahui semua unsur layanan berada pada posisi baik dalam hal pelayanannya, Pengukuran nilai IKM secara keseluruhan menunjukkan hal yang positif dan dikategorikan dalam kondisi yang baik. Hal ini dapat dilihat dari nilai IKM sebesar **74,16** yang berarti kinerja pelayanan pada posisi **Baik**.
2. Hasil penilaian terhadap responden Kantor Pos Besar I mengenai pelayanan yang mereka terima apakah sudah sesuai dengan harapan mereka atau tidak didapat nilai sebesar 88,14 % yang Artinya secara keseluruhan kepentingan masyarakat sudah terlayani dengan baik sebesar 88,14 persen. Untuk sisanya yaitu sebesar 11,86 persen masih belum bisa terlayani seperti yang diharapkan oleh masyarakat.
3. Dari diagram kartesius yang sudah dibahas di bab sebelumnya, terdapat dua bagian penting yang patut mendapatkan prioritas perhatian dalam penanganannya yaitu unsur-unsur layanan yang terdapat dalam kuadran A dimana dalam kuadran ini perlu mendapatkan prioritas utama untuk perbaikan kinerja pelayanan ke depan. Kemudian yang satu adalah unsur-unsur yang berada dalam kuadran B yang seharusnya tetap dipertahankan kinerjanya untuk kedepannya. Berikut dua hal penting yang patut diperhatikan demi tercapainya pelayanan yang bagus sesuai dengan hasil yang terdapat dalam diagram kartesius :
  - a. Kuadran A, dimana unsur-unsur yang terdapat dalam kuadran ini harus mendapatkan prioritas utama dalam upaya perbaikan dari manajemen Kantor Pos Besar I demi kepentingan pelayanan. Hal ini didasarkan atas temuan bahwa menurut penilaian pelanggan bahwa unsur ini sangat penting namun kinerja yang diwujudkan dalam memberikan pelayanan kurang bagus . unsur-unsur layanan yang termasuk dalam kuadran ini adalah :



- Kecepatan layanan (unsur layanan no.7)
- Ketepatan pelaksanaan terhadap jadwal waktu pelayanan (unsur layanan no.12)
- b. Kuadran B, menunjukkan bahwa unsur-unsur layanan yang berada dalam kuadran ini perlu dipertahankan prestasinya dan apabila memungkinkan dapat lebih ditingkatkan lagi agar dapat memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat. Pelanggan menilai unsur-unsur layanan ini sudah memuaskan karena kinerjanya sesuai dengan harapan mereka. Unsur-unsur pelayanan yang termasuk dalam kuadran ini adalah :
  - Kemudahan prosedur pelayanan (unsur layanan no.1)
  - Tanggung jawab petugas dalam memberikan pelayanan (unsur layanan no.5).
  - Keadilan untuk mendapatkan pelayanan (unsur layanan no.8)
  - kesopanan dan keramahan petugas (unsur layanan no.9)
  - kenyamanan di lingkungan unit pelayanan (unsur layanan no.13)
  - keamanan pelayanan (unsur layanan no.14)

## 5.2 Saran

1. Demi menjaga kepercayaan masyarakat akan pelayanan di Kantor Pos Besar I yang berkualitas sudah selayaknya memperhatikan penilaian masyarakat yang menjadi responden dalam penelitian ini. Unsur-unsur layanan yang harus dijadikan prioritas utama dalam perbaikan kinerja pelayanan disesuaikan dengan hasil temuan penelitian ini seperti yang telah tertuang dalam diaram kartesius, beberapa aspek tersebut adalah
  - a. kecepatan pelayanan

Dalam memberikan pelayanan, masyarakat berharap pihak kantor pos dapat meningkatkan lagi tentang kecepatan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat terutama saat kondisi dimana kantor pos dipadati oleh masyarakat yang ingin menggunakan jasa layanan di kantor pos oleh karna itu standar waktu yang ditetapkan oleh manajemen mengenai kecepatan pelayanan harus benar-benar diterapkan.
  - b. Ketepatan pelaksanaan terhadap jadwal waktu pelayanan

Dalam ketepatan memberikan pelayanan sebenarnya sudah bagus dalam pelaksanaannya tetapi masyarakat mempunyai persepsi bahwa loket yang tidak dipakai oleh pihak manajemen dikarenakan semua loket sudah terpadu yang artinya sudah bisa melayani semua jenis pelayanan yang disediakan oleh kantor pos memberikan nilai tersendiri saat mereka menilai kinerja unsur pelayanan Ketepatan pelaksanaan terhadap jadwal waktu pelayanan. Jadi lebih baik manajemen mensosialisasikan kebijakan mengenai tidak digunakannya ke 26 loket yang ada, dan sisanya merupakan loket cadangan yang hanya digunakan pada hari-hari tertentu seperti tahun baru, hari raya, natal, dan sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

- Bastian, Indra. 2006. *Akuntansi Sektor Publik : suatu pengantar*. Edisi ketiga. Jakarta. Erlangga.
- Indrianto, Nur. dan Bambang. Supomo. 2002. *Metodologi penelitian Bisnis*. Edisi Pertama. Yogyakarta BPFE.
- Kepmen PAN No. 25/M.PAN/2/2004 tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah.
- Kepmen PAN No. 63/M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah.
- Mahsun, M. et al. 2011. *Akuntansi Sektor Publik*. Edisi Ketiga. Yogyakarta BPFE.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Edisi Kedua. Yogyakarta ANDI.
- Supranto, J. 1997. *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan untuk Meningkatkan Pangsa Pasar*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Mahanani, Sonya. 2010. *Analisis Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Pelanggan dalam Pembayaran Rekening Listrik (Studi pada Unit Pelayanan Pelanggan Semarang Barat)*. Skripsi. Semarang: MAP Undip.
- Mote, Frederik. 2008. *Analisis Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) Terhadap Pelayanan Public di Puskesmas Ngesrep Semarang*. Proposal Tesis. Semarang: MAP Undip.
- Prasetyani, Nurul. 2009. *Analisis Kinerja Pelayanan Publik Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Demak*. Tesis. Semarang: FE Undip.
- Wahyuningsi, Sri. 2008. *Kepuasan Pelanggan Terhadap Jasa layanan Pos Surve terhadap Pelanggan Remaja di Bandung dan Yogyakarta*.